



## **Konseptualisasi Pelantikan Mutawalli Dalam Pengurusan Wakaf: Analisis Di Bawah Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS)**

### ***Conceptualization of the Appointment of Mutawalli in Waqf Management: An Analysis Under the Negeri Sembilan Islamic Religious Council (MAINS)***

H. A. Shiyuti\*, M. Hasbullah, R. Usop, A. R. I. S. Islie

Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), Bandar Baru Nilai, 71800 Nilai, Negeri Sembilan, MALAYSIA

\*Corresponding author email: [hashim@usim.edu.my](mailto:hashim@usim.edu.my)

---

#### **KEYWORDS**

Mutawalli  
Pengurusan wakaf  
Majlis Agama Islam Negeri  
Sembilan (MAINS)  
Al-Qawiyy  
Al-Amin

---

#### **ABSTRAK**

Pelantikan Mutawalli merupakan elemen penting dalam memastikan pengurusan harta wakaf yang cekap dan berkesan di bawah seliaan Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS). Kajian ini meneliti prosedur pelantikan Mutawalli, mengenal pasti cabaran yang dihadapi, serta menganalisis keberkesanan pengurusan harta wakaf melalui pelantikan Mutawalli yang tepat. Berdasarkan konsep Al-Qawiyy (kuat) dan Al-Amin (amanah), kajian ini mencadangkan satu model pelantikan yang lebih sistematik dan telus bagi memastikan pengurusan wakaf dapat dijalankan dengan lebih efisien dan berintegriti. Menggunakan pendekatan kualitatif, kajian ini melibatkan kajian literatur, temu bual mendalam dengan pegawai MAINS serta Mutawalli, dan soal selidik kepada pihak berkepentingan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kelemahan dalam pemilihan dan pemantauan Mutawalli boleh menjejaskan keberkesanan pengurusan wakaf. Oleh itu, kajian ini mengemukakan cadangan penambahbaikan termasuk garis panduan pelantikan Mutawalli dan mekanisme pemantauan yang lebih ketat. Hasil kajian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan oleh negeri-negeri lain di Malaysia bagi memperkukuhkan pengurusan wakaf dan memastikan manfaatnya dapat dimaksimumkan untuk kepentingan masyarakat.

#### **ABSTRACT**

*The appointment of a Mutawalli plays a pivotal role in ensuring the efficient and effective management of waqf assets under the supervision of the Negeri Sembilan Islamic Religious Council (MAINS). This study examines the procedures involved in the appointment of Mutawalli, identifies the challenges encountered, and analyzes the effectiveness of waqf management through the proper selection of Mutawalli. Grounded in the Islamic principles of Al-Qawiyy (competence) and Al-Amin (trustworthiness), the study proposes a more systematic and transparent appointment model aimed at enhancing the efficiency and integrity of waqf administration. Employing a*

---

*qualitative methodology, the research involves a literature review, in-depth interviews with MAINS officers and appointed Mutawallis, and surveys distributed to relevant stakeholders. The findings indicate that deficiencies in the selection and monitoring of Mutawalli can significantly impact the effectiveness of waqf management. Accordingly, the study recommends improvements, including the development of comprehensive appointment guidelines and a more rigorous monitoring mechanism. The results of this research are expected to serve as a reference for other states in Malaysia in strengthening waqf governance and maximizing its benefits for the wider community.*

---

Received 10 February 2025; Revised 15 March 2025; Accepted 29 March 2025; Published 01 April 2025

---

## 1.0 PENGENALAN

Pelantikan Mutawalli dalam pengurusan wakaf merupakan aspek kritikal dalam memastikan kelangsungan dan keberkesanan institusi wakaf di Malaysia. Wakaf memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi Islam, terutama dalam sektor pendidikan, kesihatan, dan kebajikan masyarakat [1]. Namun, kepercayaan masyarakat terhadap institusi pengurusan wakaf masih menjadi perdebatan, dan tahap kefahaman terhadap konsep ini perlu ditingkatkan bagi memastikan pengurusan wakaf lebih efektif [1].

Di Malaysia, setiap negeri mempunyai Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) yang bertanggungjawab dalam mengurus dan memantau aktiviti wakaf, termasuk pelantikan Mutawalli. Kajian menunjukkan bahawa keberkesanan pengurusan wakaf bergantung kepada kecekapan sistem perancangan dan organisasi yang diterapkan oleh MAIN serta institusi berkaitan [2]. Misalnya, Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS) dan Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) telah mengamalkan beberapa strategi perancangan dan pengurusan yang boleh dijadikan contoh dalam menambah baik sistem pentadbiran wakaf [2].

Selain itu, pelaksanaan sistem yang lebih sistematik dalam pelantikan Mutawalli juga boleh meningkatkan keyakinan masyarakat terhadap institusi wakaf. Persepsi masyarakat, termasuk golongan pelajar universiti, menunjukkan bahawa ketelusan dan keberkesanan institusi pengurusan wakaf memainkan peranan besar dalam membentuk kepercayaan masyarakat terhadap wakaf [3]. Oleh itu, penambahbaikan dalam aspek pemilihan dan pemantauan Mutawalli adalah amat penting bagi memastikan harta wakaf dapat dimanfaatkan dengan lebih optimum.

Kajian ini akan meneliti prosedur pelantikan Mutawalli dalam pengurusan wakaf Majlis Agama Islam Negeri Sembilan serta cabaran yang dihadapi. Selain itu, kajian ini akan mencadangkan langkah-langkah penambahbaikan dalam sistem pelantikan Mutawalli bagi memastikan pengurusan wakaf yang lebih efektif dan berkesan.

## 2.0 SOROTAN LITERATUR

### 2.1 Peranan Mutawalli dalam Pengurusan Wakaf

Kajian oleh [4] menekankan pentingnya dokumentasi niat pewakaf dan pelantikan sub-mutawalli untuk memastikan ketelusan dan tanggungjawab dalam pengurusan harta wakaf. Kajian ini menunjukkan bahawa dokumen wakaf perlu didaftarkan di bawah Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) untuk menegaskan niat pewakaf dan memastikan pelantikan sub-mutawalli didokumentasikan bagi memastikan pembangunan harta wakaf dijalankan dengan telus.

Kajian oleh [1] menunjukkan bahawa tahap kefahaman masyarakat terhadap konsep wakaf dan keyakinan mereka terhadap institusi pengurusan wakaf sangat berkait rapat. Kefahaman yang tinggi

terhadap wakaf membolehkan pewakaf dan pengurus wakaf lebih memahami peranan mereka dalam menyalurkan manfaat harta wakaf kepada penerima manfaat dengan lebih berkesan.

Wakaf mempunyai kedudukan strategik dalam ekonomi negara sebagai sumber yang berterusan manfaatnya. Kajian mencadangkan bahawa pembangunan wakaf boleh dioptimumkan melalui pelaksanaan prinsip Tadbir Urus Korporat yang Baik (Good Corporate Governance) untuk memastikan pengurusan wakaf yang lebih profesional dan berkesan demi memberikan manfaat maksimum kepada masyarakat [5].

## **2.2 Cabaran Pengurusan Wakaf**

Cabaran utama yang dihadapi oleh MAIN dalam usaha mereka untuk membangunkan tanah wakaf secara produktif adalah kekurangan dana. MAIN telah melaksanakan beberapa kaedah pembiayaan halal, termasuk penyewaan atau leasing harta wakaf kepada individu atau syarikat kerajaan (GLC) untuk memproduktifkan harta wakaf. Kajian [6] menunjukkan bahawa kaedah ijarah wakaf yang digunakan oleh MAIN Pulau Pinang berjaya memproduktifkan harta wakaf di negeri tersebut, contohnya projek Perumahan Wakaf Seetee Aisah di Seberang Jaya dan Perumahan Wakaf Khan Mohamed di Georgetown.

Kajian mendapati bahawa pengurusan wakaf yang produktif bergantung kepada inovasi dalam strategi pengurusan dan keberkesanan pemantauan. Sebagai contoh, penyelidikan oleh [5] menunjukkan bahawa kurangnya sumber manusia yang berkemahiran dalam pengurusan wakaf sering menjadi halangan utama. Selain itu, [7] menekankan bahawa aspek pengetahuan masyarakat tentang potensi wakaf sebagai instrumen pembangunan ekonomi perlu dipertingkatkan melalui pendidikan dan kempen kesedaran.

Pelbagai cabaran ini memerlukan penyelesaian holistik, termasuk meningkatkan tahap akauntabiliti pengurusan wakaf. Kajian oleh [8] menegaskan bahawa laporan berkala dan pendedahan maklumat yang telus kepada masyarakat adalah penting untuk membina kepercayaan dan memastikan pengurusan wakaf kekal relevan dan berkesan.

## **2.3 Pendekatan Berbeza dalam Pelantikan Pengurus Wakaf**

Kajian [9] mendapati bahawa terdapat tiga pendekatan berbeza yang diambil oleh negeri-negeri dalam melantik universiti sebagai pengurus wakaf. Pendekatan ini bergantung kepada peruntukan undang-undang wakaf negeri masing-masing dan tidak seragam, walaupun dalam negeri yang sama. Pendekatan yang digunakan oleh negeri-negeri ini penting untuk difahami bagi memastikan pengurusan wakaf oleh universiti dapat dijalankan dengan efektif.

Sebagai tambahan, [8] menekankan bahawa akauntabiliti pengurusan wakaf sangat penting untuk memastikan kepercayaan masyarakat. Penggunaan laporan berkala dan pendedahan maklumat secara telus adalah antara cadangan utama mereka untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan.

Kajian di Indonesia juga menunjukkan bahawa pembentukan bank wakaf dapat menjadi langkah inovatif untuk memanfaatkan aset wakaf secara lebih produktif [10]. Pendekatan seperti ini, jika diadaptasi, mungkin dapat menawarkan model baru bagi pengurusan wakaf di Malaysia.

## **2.4 Keberkesanan Institusi Mutawalli**

Saleem [11;12] berpendapat bahawa pelantikan institusi kerajaan sebagai mutawalli tidak menyumbang kepada pengurusan harta wakaf yang produktif dan efisien. Beliau mencadangkan agar institusi pendidikan dan kebajikan dibenarkan untuk bertindak sebagai mutawalli bagi mengurus harta wakaf untuk manfaat penerima. Ini akan membolehkan institusi-institusi ini mempromosikan pembentukan wakaf baru untuk tujuan pendidikan dan kebajikan serta menyokong pengurusan harta wakaf secara profesional.

Mutalib [13] menyoroti cabaran yang dihadapi oleh institusi mutawalli dalam menguruskan harta wakaf. Kajian ini menunjukkan bahawa amalan pengurusan yang efektif dapat membuka potensi harta wakaf untuk memberi manfaat besar kepada masyarakat dalam bidang pembangunan ekonomi, pendidikan, dan perkhidmatan agama. Penyelidikan ini menekankan bahawa dengan menangani cabaran-cabaran ini, harta wakaf dapat dimanfaatkan sepenuhnya untuk kebaikan umat.

Saleem [12] membincangkan kelemahan dalam melantik mutawalli individu untuk menguruskan harta wakaf. Saleem [12] berpendapat bahawa institusi mutawalli, dengan sokongan dasar dan kerangka tadbir urus yang mencukupi, lebih sesuai untuk memenuhi keperluan masyarakat, terutamanya dalam membantu golongan miskin dan memerlukan. Kajian ini mencadangkan peralihan daripada amalan tradisional kepada pendekatan institusi dalam pengurusan wakaf.

Mutalib [13] menyelidik halangan-halangan yang dihadapi oleh institusi mutawalli dalam mencapai pengurusan yang berkesan. Kajian ini mengenal pasti faktor-faktor utama seperti kekurangan kepakaran, sumber kewangan yang terhad, dan struktur tadbir urus yang lemah yang menghalang keberkesanan institusi ini. Penyelidikan ini menekankan keperluan untuk menangani isu-isu ini bagi meningkatkan penggunaan harta wakaf untuk tujuan yang dimaksudkan.

Khalid [14] mengkaji kepentingan pengurusan risiko dalam memastikan operasi institusi wakaf yang berkesan. Penulis berpendapat bahawa pengurusan risiko adalah asas untuk melindungi harta wakaf dan memastikan kelestariannya. Kajian ini juga menekankan peranan mutawalli dalam melaksanakan strategi pengurusan risiko yang baik untuk melindungi pelaburan wakaf dan mencapai matlamat institusi jangka panjang.

Hassan [15] memberi tumpuan kepada rangka kerja perundangan dan pentadbiran yang melibatkan mutawalli dan nazir dalam pengurusan wakaf. Penulis mencadangkan pengukuhan hak dan tanggungjawab mutawalli untuk meningkatkan kecekapan dan akauntabiliti dalam pentadbiran wakaf, yang akhirnya dapat memastikan pembangunan dan penggunaan harta wakaf yang sewajarnya untuk manfaat masyarakat.

Sarip [16] mengkaji keberkesanan institusi wakaf dan mengenal pasti kelemahan pengurusan dalam konteks Malaysia. Kajian ini mencadangkan penggunaan prinsip akauntabiliti Islam dan peningkatan strategi komunikasi dalam institusi wakaf untuk mencapai tadbir urus dan perkhidmatan yang lebih baik. Penulis juga mencadangkan gaya kepimpinan yang sejajar dengan nilai-nilai Islam untuk meningkatkan prestasi keseluruhan institusi.

## **2.5 Cabaran dalam Praktik Pengurusan Institusi Mutawalli**

Mutalib [13] menyatakan bahawa mutawalli institusi menghadapi pelbagai cabaran dalam amalan pengurusan mereka, termasuk pengalaman peribadi dalam bidang wakaf, latihan dan pembangunan, serta pemahaman fungsi dan tanggungjawab mereka dalam menguruskan harta wakaf. Faktor-faktor ini menjadi cabaran utama dalam mencapai penggunaan harta wakaf yang efektif oleh mutawalli institusi.

Mustaffa [17] membincangkan keperluan institusi pengurusan wakaf untuk mendapat kebenaran sebagai mutawalli dalam menguruskan harta wakaf di bawah agensi masing-masing. Penyelidikan ini menekankan peluang dan cabaran dalam memastikan pembangunan masyarakat yang lestari melalui pengurusan wakaf yang cekap. Pelaksanaan yang tidak efektif menjadi cabaran utama untuk mencapai matlamat pembangunan masyarakat.

Rahman [18] mengupas peranan mutawalli dalam menghadapi cabaran besar seperti pandemik Covid-19. Kajian ini menunjukkan bahawa institusi mutawalli perlu berinovasi dan berkongsi tanggungjawab untuk menangani isu-isu sosial dan kesihatan yang timbul semasa pandemik. Peranan mutawalli adalah kritikal dalam memastikan sumbangan wakaf dapat dimanfaatkan sepenuhnya oleh masyarakat.

Kajian oleh [19] menumpukan kepada cabaran dalam menguruskan wakaf pendidikan di institusi pengajian tinggi Malaysia. Kajian ini menunjukkan kekangan seperti pengurusan yang tidak efektif,

kurangnya pemahaman tentang perakaunan wakaf, dan kelemahan dalam peranan mutawalli sebagai antara punca utama yang perlu diatasi.

Kajian oleh [20] meneliti elemen pengurusan strategik dalam wakaf korporat untuk membangunkan ekonomi sosial. Penulis menekankan cabaran kefahaman berkaitan wakaf serta aspek pengurusan strategik yang diperlukan untuk memastikan pembangunan ekonomi berasaskan wakaf yang mampan.

Kajian oleh [21] mengkaji kegagalan institusi mutawalli dalam menguruskan tanah wakaf dengan cekap. Kajian ini mencadangkan pendekatan baru untuk mengatasi cabaran dalam pembangunan semula tanah wakaf bagi memastikan harta wakaf memberi manfaat yang maksimum kepada masyarakat.

## 2.6 Al-Qawiyy dan Al-Amin sebagai Elemen Penting Seorang Mutawalli

Konsep sifat kepimpinan dalam Islam, seperti yang dianalisis oleh banyak ahli dan penyelidik, terutamanya tertumpu kepada dua sifat utama: Al-Qawiyy (kuat) dan Al-Amin (amanah). Ciri-ciri ini, sebagaimana yang dinyatakan oleh [22] dan [23] dianggap penting untuk mencapai hasil yang optimum.

Menurut [24] dalam bukunya 'The Principle of Leadership,' Al-Qawiyy merupakan konsep yang kompleks yang terdiri daripada pelbagai aspek yang saling berkaitan. Sifat-sifat ini merangkumi keberanian fizikal, kuasa yang tinggi, keyakinan, keberanian, kepakaran dalam domain tertentu, keteguhan mental, keteguhan, pusat tindak balas emosi, keteguhan hati, kecekapan, dan keupayaan untuk memberikan panduan yang jelas serta menunjukkan ketahanan. Pemahaman menyeluruh tentang Al-Qawiyy meluas dan tidak terikat kepada kekuatan fizikal semata-mata serta merangkumi sifat-sifat yang menjadikan seorang pemimpin berkesan dalam pelbagai disiplin.

Sebaliknya, Al-Amin melambangkan sifat-sifat tidak material seperti kebolehpercayaan, keselamatan, dan karakter peribadi. [24] memperluas maknanya dengan memasukkan konsep-konsep seperti keselamatan, keamanan, penjagaan, dan keupayaan untuk memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan. Ia melibatkan bukan hanya kepercayaan, tetapi juga perasaan ketenteraman dan tanggungjawab.

Menurut [25] dalam bukunya 'Taysir Al-Karim Ar-Rahman fee Tafsir Al-Quran,' Al-Qawiyy diertikan sebagai keupayaan untuk bersungguh-sungguh dengan bersemangat dan tekun, menekankan sifat kekuatan dan keteguhan. Sementara itu, Al-Amin, seperti yang dijelaskan beliau, berkaitan dengan kesucian dan kebolehpercayaan tanpa penipuan. Dalam bukunya 'Tafseer Al-Waseet,' Sayyid Tantawi (1992) mentakrifkan petunjuk-petunjuk Al-Qawiyy sebagai kemahiran dan kebolehan untuk menguruskan tugas-tugas praktikal secara berkesan. Al-Amin umumnya dianggap sebagai seseorang yang mempunyai ketakwaan dan kecenderungan semulajadi kepada kebenaran.

Kualiti Al-Qawiyy dan Al-Amin sangat penting dalam kepimpinan Islam. Al-Qawiyy merujuk kepada kekuatan fizikal dan dalaman, manakala Al-Amin menggambarkan kejujuran, tanggungjawab, dan sifat-sifat etika. Sifat-sifat ini membentuk asas yang komprehensif untuk kepimpinan yang etika dan efisien dalam semua bidang kehidupan, termasuk institusi waqaf.

Kepentingan Al-Qawiyy (kuat) dan Al-Amin (amanah) sebagai sifat-sifat kepimpinan dalam Islam melangkaui kedudukan kepimpinan konvensional. Ciri-ciri ini tidak hanya menggambarkan pemimpin yang mahir tetapi juga berfungsi sebagai struktur panduan untuk individu dalam pelbagai aspek kehidupan, termasuk institusi waqaf. Dalam situasi semasa, yang dilengkapkan dengan pelbagai risiko dan ketidakpastian, sifat-sifat Al-Qawiyy menjadi relevan dalam bentuk ketahanan, keteguhan, dan keupayaan untuk menghadapi masalah dengan tekad dan pendekatan yang berfokus.

Jawatan pengurusan perlu memiliki ketahanan yang kuat dan sikap proaktif untuk mengatasi halangan dengan berkesan, mencerminkan sifat-sifat Al-Qawiyy. Al-Amin, dengan tumpuannya kepada kejujuran, integriti, dan keupayaan untuk memenuhi komitmen yang diberikan, adalah sangat penting. Membina kepercayaan dengan pihak berkepentingan, pelanggan, dan pemegang taruh adalah penting untuk kejayaan. Kolaborasi antara Al-Qawiyy dan Al-Amin bertindak sebagai konsep

asas untuk pengurusan waqaf yang etika dan efisien selaras dengan prinsip-prinsip Islam, mempromosikan kemakmuran ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Kesimpulannya, literatur menunjukkan bahawa peranan dan cabaran yang dihadapi oleh mutawalli dalam pengurusan wakaf adalah kritikal dalam memastikan harta wakaf dapat dimanfaatkan sepenuhnya untuk kesejahteraan umat. Pelantikan dan latihan yang betul serta pendekatan yang berkesan adalah penting untuk memastikan pengurusan harta wakaf yang telus dan produktif.

### 3.0 KAEDAH KERANGKA KONSEPTUALISASI KAJIAN

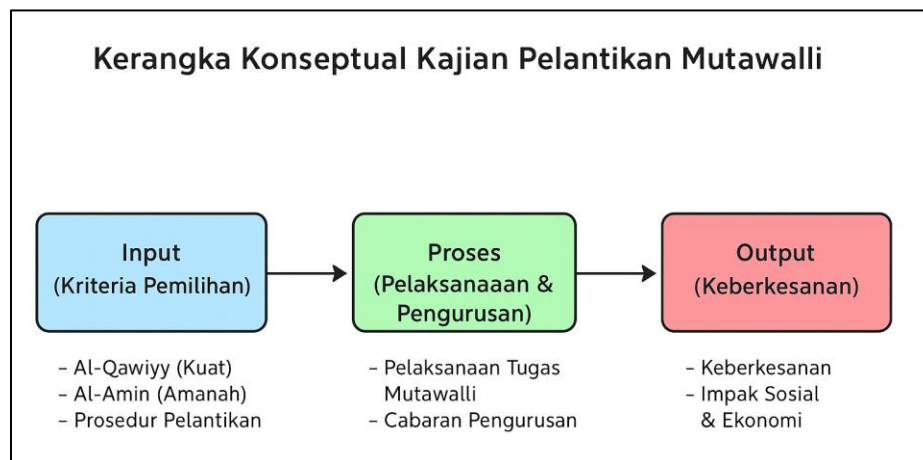
Metodologi dan analisa kajian ini merangkumi pendekatan yang sistematik untuk mendapatkan data yang relevan mengenai pelantikan Mutawalli dan kesannya terhadap pengurusan wakaf. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif bagi memastikan dapatan yang diperoleh adalah menyeluruh dan komprehensif.

Pertama, kajian perpustakaan dilakukan untuk memahami konsep utama seperti Al-Qawiyy dan Al-Amin, wakaf serta Mutawalli yang dianggap sebagai dua elemen penting dalam kriteria pelantikan Mutawalli. Kajian literatur juga digunakan untuk mengumpul informasi dari dokumen akademik, laporan tahunan, dan panduan pengurusan wakaf yang tersedia. Data ini membantu membentuk rangka kerja teoretikal yang menjadi asas kepada kajian ini. injection pressure of (100 MPa) of injection moulding parameters were decrease in response to the cooling time.

Seterusnya, temu bual mendalam dijalankan dengan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk pegawai Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS), mutawalli yang telah dilantik, pewakaf, dan penerima manfaat wakaf. Temu bual ini bertujuan untuk mendapatkan pandangan langsung mengenai keberkesanan pelantikan Mutawalli, cabaran yang dihadapi, serta aspek-aspek yang perlu ditambah baik. Semua sesi temu bual direkodkan dan dianalisis untuk mengenal pasti tema utama yang relevan dengan objektif kajian.

Data yang dikumpul melalui temu bual kemudiannya dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik untuk data kualitatif dan statistik deskriptif untuk data kuantitatif. Pendekatan triangulasi turut digunakan untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan data. Melalui analisis ini, pola dan trend dalam pelantikan serta pengurusan wakaf dapat dikenalpasti.

Dengan pendekatan yang sistematik ini, kajian diharapkan dapat memberikan pandangan yang jelas tentang isu-isu pelantikan Mutawalli dan menawarkan penyelesaian praktikal untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan wakaf. Keseluruhan proses ini diharapkan dapat menjadi panduan untuk negeri-negeri lain dalam usaha memperbaiki sistem pengurusan wakaf mereka.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian dan Pelantikan Mutawalli

Diagram kerangka konseptual yang diberikan memberikan gambaran menyeluruh mengenai aliran kajian yang melibatkan Input (Kriteria Pemilihan), Proses (Pelaksanaan dan Pengurusan), dan Output (Keberkesanan). Setiap komponen dalam kerangka ini saling berkait untuk memastikan keberkesanan pelantikan Mutawalli dalam pengurusan harta wakaf oleh Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS).

Bahagian input merujuk kepada faktor-faktor utama yang mempengaruhi pemilihan Mutawalli. Kriteria ini dibahagikan kepada dua elemen utama iaitu Al-Qawiyy (Kuat) dan Al-Amin (Amanah). Al-Qawiyy menekankan kekuatan dan kompetensi Mutawalli, termasuk keupayaan fizikal dan mental, pengetahuan dalam pengurusan harta wakaf, dan kepakaran dalam undang-undang syariah serta kewangan. Mutawalli perlu mempunyai kemahiran yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan.

Sebaliknya, Al-Amin memberi penekanan kepada integriti dan kepercayaan. Mutawalli mesti memiliki sifat amanah, kejujuran, dan tanggungjawab untuk memastikan pengurusan harta wakaf dilaksanakan dengan telus, selaras dengan niat pewakaf. Prosedur pelantikan turut menjadi elemen penting dalam input ini. Proses pelantikan yang sistematik dan telus, yang berdasarkan dokumentasi dan kriteria yang jelas, adalah penting untuk memastikan calon yang dipilih benar-benar memenuhi keperluan tugas sebagai Mutawalli.

Bahagian Pelaksanaan dan Pengurusan menggambarkan pelaksanaan tanggungjawab Mutawalli dan cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan tugas tersebut. Pelaksanaan tugas Mutawalli melibatkan tanggungjawab seperti pemeliharaan, pembangunan, dan pengurusan kewangan aset wakaf. Mutawalli juga perlu memastikan bahawa semua aktiviti pengurusan dilaksanakan selaras dengan niat pewakaf dan syariah.

Namun, pelaksanaan ini tidak terlepas daripada pelbagai cabaran. Antara cabaran utama adalah kekurangan calon yang layak, yang mengakibatkan kesukaran untuk memenuhi keperluan pengurusan wakaf. Di samping itu, terdapat isu birokrasi yang melambatkan proses pelantikan dan mempengaruhi keberkesanan pengurusan. Kekurangan latihan dan sokongan untuk Mutawalli juga menjadi cabaran yang signifikan, kerana ia boleh mengurangkan keupayaan mereka untuk melaksanakan tugas dengan efisien.

Bahagian keberkesanan output ialah menilai keberkesanan pengurusan wakaf yang dilakukan oleh Mutawalli. Keberkesanan diukur melalui kemampuan Mutawalli untuk menguruskan harta wakaf dengan cekap, memastikan harta tersebut dapat dimanfaatkan sepenuhnya selaras dengan niat pewakaf. Keberkesanan ini turut bergantung pada bagaimana proses pemilihan dan pengurusan dilaksanakan dengan berkesan.

Di samping itu, bahagian output juga merangkumi impak sosial dan ekonomi yang dihasilkan daripada pengurusan wakaf. Pengurusan yang baik boleh memberikan manfaat besar kepada masyarakat, seperti menyediakan pendidikan, perkhidmatan kesihatan, dan pembangunan infrastruktur yang diperlukan. Kepercayaan masyarakat terhadap institusi wakaf juga akan meningkat apabila harta wakaf diuruskan secara profesional dan telus.

Komponen Input, Proses, dan Output saling berkait rapat. Input yang baik, iaitu pemilihan Mutawalli yang memenuhi kriteria Al-Qawiyy dan Al-Amin, adalah asas kepada proses pengurusan yang cekap. Proses pengurusan yang dilaksanakan dengan baik akan menghasilkan output yang berkualiti, iaitu pengurusan wakaf yang berkesan dan memberi manfaat kepada masyarakat. Sebaliknya, jika terdapat kelemahan dalam mana-mana komponen, keberkesanan keseluruhan pengurusan wakaf akan terjejas.

Kerangka konseptual ini menggambarkan hubungan yang erat antara kriteria pemilihan, pelaksanaan tugas, dan impak pengurusan harta wakaf. Melalui pendekatan yang sistematik, kerangka ini dapat membantu memastikan proses pelantikan Mutawalli bukan sahaja berlandaskan prinsip syariah, tetapi juga memberikan hasil yang positif kepada masyarakat secara keseluruhan. Kerangka di Rajah 1 ini menjadi asas penting untuk memahami bagaimana pelantikan Mutawalli boleh dioptimumkan bagi meningkatkan pengurusan harta wakaf di Malaysia.

#### 4.0 PERBINCANGAN

Hasil kajian literatur mendapati bahawa antara kelemahan utama dalam pengurusan wakaf oleh Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) berpunca daripada beberapa faktor yang telah dikenal pasti melalui rujukan kepada sumber sekunder. Salah satu cabaran utama yang sering dibincangkan dalam kajian terdahulu ialah ketidakjelasan terhadap kriteria pelantikan Mutawalli. Ketiadaan garis panduan yang sistematik dalam proses pemilihan boleh mengakibatkan pelantikan individu atau organisasi yang tidak memiliki kepakaran dan kecekapan yang mencukupi untuk menguruskan aset wakaf dengan berkesan. Hal ini seterusnya boleh menjejaskan keseluruhan prestasi pengurusan wakaf dalam sesebuah institusi.

Selain itu, kajian-kajian lepas turut menunjukkan bahawa wujudnya birokrasi yang terlalu kompleks dalam prosedur pelantikan Mutawalli turut memberi kesan negatif terhadap keberkesanan proses pengurusan wakaf. Birokrasi ini bukan sahaja melambatkan proses pelantikan tetapi juga menimbulkan kelewatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Mutawalli. Akibatnya, perjalanan pentadbiran wakaf secara keseluruhan boleh terganggu dan menjejaskan pencapaian matlamat sosial dan ekonomi yang ingin dicapai melalui instrumen wakaf.

Tambahan pula, dapatan daripada analisis literatur turut mengenal pasti bahawa kelemahan dalam aspek pemantauan dan penilaian terhadap prestasi Mutawalli selepas pelantikan merupakan antara cabaran utama dalam memastikan keberkesanan tadbir urus wakaf. Walaupun secara asasnya Mutawalli diberikan tanggungjawab untuk menguruskan harta wakaf secara amanah dan profesional, namun kekurangan mekanisme pemantauan yang efektif telah menyebabkan proses pengurusan menjadi tidak telus dan kurang berkesan. Ketiadaan sistem audit dan penilaian berterusan menjadikan sukar untuk menilai tahap prestasi Mutawalli dalam mengendalikan aset wakaf.

Situasi ini berpotensi menjejaskan tahap kepercayaan masyarakat terhadap institusi pengurusan wakaf. Apabila masyarakat mempersoalkan ketelusan dan kecekapan pengurusan, ia boleh membawa implikasi negatif seperti pengurangan kadar penyertaan pewakaf pada masa akan datang. Oleh itu, aspek pelantikan, pemantauan, dan penilaian Mutawalli perlu diberi perhatian serius sekiranya pengurusan wakaf ingin diperkasa dan terus relevan sebagai instrumen pembangunan sosioekonomi ummah.

Kajian juga menggariskan bahawa tahap pengetahuan dan kompetensi Mutawalli dalam aspek undang-undang syariah dan pengurusan kewangan wakaf masih perlu ditingkatkan. Mutawalli bukan sahaja perlu memahami konsep wakaf secara teori tetapi juga perlu mempunyai kemahiran dalam perancangan strategik bagi memastikan aset wakaf dapat dikembangkan dengan cara yang lebih produktif.

Satu lagi aspek penting yang dibincangkan ialah keperluan untuk meningkatkan ketelusan dalam pengurusan wakaf. Dapatan kajian menunjukkan bahawa masyarakat masih ragu-ragu dengan sistem pengurusan wakaf kerana kurangnya laporan berkala mengenai penggunaan aset wakaf. Oleh itu, penambahbaikan dalam aspek pelaporan dan audit pengurusan wakaf adalah kritikal untuk meningkatkan tahap kepercayaan pewakaf dan masyarakat umum terhadap institusi wakaf.

#### 5.0 KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kajian ini menyimpulkan bahawa keberkesanan pelantikan dan pengurusan Mutawalli mempunyai kesan langsung terhadap keberhasilan sistem wakaf di Negeri Sembilan. Pelantikan Mutawalli yang menepati kriteria Al-Qawiyy dan Al-Amin dapat memastikan pengurusan wakaf berjalan dengan lebih sistematik, amanah, dan telus. Namun, terdapat beberapa kelemahan dalam sistem semasa yang perlu diperbaiki, termasuk dalam aspek pemilihan, pemantauan, dan latihan Mutawalli.

Bagi menangani cabaran-cabaran utama yang telah dikenalpasti melalui analisis literatur, kertas konsep ini mencadangkan beberapa langkah penambahbaikan strategik dalam pelantikan dan

pengurusan Mutawalli. Pertama, dicadangkan agar satu garis panduan pemilihan Mutawalli yang lebih sistematik dan terperinci dibangunkan. Garis panduan ini perlu merangkumi bukan sahaja kriteria kelayakan akademik tetapi juga pengalaman praktikal dalam pengurusan aset wakaf serta tahap integriti dan amanah calon yang dipertimbangkan.

Kedua, sistem pemantauan dan penilaian prestasi Mutawalli perlu diperkukuhkan melalui pelaksanaan audit berkala dan penyediaan laporan tahunan yang telus serta boleh diakses oleh masyarakat awam. Mekanisme pemantauan ini penting bagi memastikan ketelusan tadbir urus dan mengelakkan penyalahgunaan kuasa dalam pengurusan harta wakaf.

Ketiga, terdapat keperluan mendesak untuk mewujudkan program latihan dan pembangunan profesional secara berstruktur kepada semua Mutawalli yang dilantik. Program ini bertujuan untuk mempertingkatkan kefahaman mereka terhadap tanggungjawab yang dipikul serta membekalkan kemahiran pengurusan yang relevan, seterusnya menyumbang kepada pelaksanaan tugas yang lebih cekap dan berkesan.

Kesemua cadangan ini diharapkan dapat menyumbang kepada satu sistem pelantikan dan tadbir urus wakaf yang lebih mampan serta mendapat kepercayaan masyarakat secara berterusan.

Akhir sekali, kajian ini mencadangkan supaya institusi wakaf lebih terbuka dalam menyampaikan maklumat kepada masyarakat. Ketelusan dalam pengurusan harta wakaf akan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, sekaligus menggalakkan lebih ramai individu dan organisasi untuk menyumbang kepada wakaf. Dengan pelaksanaan strategi-strategi ini, sistem pengurusan wakaf di Negeri Sembilan dan di Malaysia secara keseluruhannya dapat diperbaiki untuk memberi manfaat yang lebih luas kepada masyarakat.

Hasil kajian ini juga boleh dijadikan model rujukan bagi negeri-negeri lain di Malaysia dalam usaha memperbaiki sistem pelantikan dan pengurusan Mutawalli mereka. Diharapkan dengan adanya kajian ini, institusi wakaf dapat mengukuhkan peranannya dalam pembangunan sosio-ekonomi umat Islam secara lebih berkesan.

## **Sumbangan Penulis**

H. A. Shiyuti: Konseptualisasi, metodologi, penyelidikan, penulisan (draf asal), dan visualisasi. M. Hasbullah: Penyelidikan, penyeliaan, penulisan (semakan dan penyuntingan), dan pengesahan. R. Usop: Metodologi, analisis formal, dan penulisan (semakan dan penyuntingan). A. R. I. S. Islie: Pengurusan data, sumber, dan penulisan (semakan dan penyuntingan).

## **Konflik Kepentingan**

Penulis-penulis mengisytiharkan bahawa tiada kepentingan kewangan atau hubungan peribadi yang bersaing yang boleh mempengaruhi kerja yang dilaporkan dalam kertas ini.

## **Penghargaan**

Penulis ingin merakamkan penghargaan tulus kepada Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) dan Universiti Sains Islam Malaysia (USIM) atas sokongan dan pembiayaan yang diberikan untuk penyelidikan ini. Kajian ini dibiayai melalui Skim Geran Penyelidikan Agensi Luar di bawah kod rujukan USIM/MAINS/TAMHIDI/LUAR-K/47624.

## **6.0 RUJUKAN**

- [1] Saufi S, Mohamed N, Saleh M, Ghani H, Noor S. Hubungan tahap kefahaman masyarakat terhadap sumbangan wakaf dengan kepercayaan terhadap institusi pengurusan wakaf di Malaysia. *Int J Mosque Zakat Wakaf Manag (Al-Mimbar)*. 2021. <https://doi.org/10.53840/almimbar.v1i2.24>.

- [2] Daud M, Mubarak M. Perancangan dan perorganisasian dalam pengurusan wakaf: Amalan Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) dan Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS). *J Techno-Social*. 2020;12. <https://doi.org/10.30880/jts.2020.12.01.008>
- [3] Othman N, Hakim S. Persepsi mahasiswa UPM terhadap peranan dan keberkesanan Pusat Pengurusan Wakaf, Zakat dan Endowmen (WAZAN). *Sains Insani*. 2023. <https://doi.org/10.33102/sainsinsani.vol8no2.545>
- [4] Sulong J, Rahman AA. Management practices and scope of Mutawalli authority in cottage educational institutions in Kedah. *Online J Islamic Educ*. 2019;7(1):27–35.
- [5] Hafizd J. Kedudukan wakaf dalam ekonomi dan strategi pengembangannya. *Mahkamah*. 2021;6:108–18. <https://doi.org/10.24235/MAHKAMAH.V6I1.7854>
- [6] Hassan R, Rahman AR, Sulong J. Financing methods for productive waqf land development in Malaysia: Perspectives and challenges. *Int J Islamic Middle East Finance Manag*. 2021;14(1):33–49.
- [7] Jusoh R, Mat H. Faktor-faktor yang mempengaruhi niat berwakaf tunai melalui Skim Potongan Gaji di Malaysia. *J Manag Muamalah*. 2024. <https://doi.org/10.53840/jmm.v14i1.190>
- [8] Muhammad R, Sari A. Tantangan optimalisasi pengelolaan dan akuntabilitas wakaf (studi kasus di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *JATI*. 2021;4:79–94. <https://doi.org/10.18196/JATI.V4I1.9805>
- [9] Saleem, M. Y. (2010). Mutawalli institutions for the management of waqf properties. INCEIF Islamic Social Finance. Retrieved from [https://inceif.edu.my/flip-book/islamic-social-finance/pdf/mutawalli\\_institutions\\_management\\_waqf\\_properties\\_yusuf.pdf](https://inceif.edu.my/flip-book/islamic-social-finance/pdf/mutawalli_institutions_management_waqf_properties_yusuf.pdf)
- [10] Harrieti N, Abubakar L. Pembaruan regulasi sektor jasa keuangan dalam pembentukan bank wakaf di Indonesia. *JBMH*. 2020;5:1–14. <https://doi.org/10.23920/jbmh.v5i1.31>
- [11] Saleem S. Towards institutional mutawallis for the management of waqf properties. *Int Conf Waqf Laws Manag*. Kuala Lumpur: IIUM; 2009. p. 1–12.
- [12] Saleem S. Institutional mutawalli and the management of waqf properties. *J Islamic Law Rev*. 2010;5(1):111–23.
- [13] Abd Mutalib H, Maamor S. Utilization of waqf property: Analyzing an institutional mutawalli challenges in management practices. *Int J Econ Financ Issues*. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijefi/issue/32000/353024>
- [14] Khalid MM, Yaakob MAZ, Bhari A. Risk management in waqf institutions: A preliminary study. *J Fatwa Manag Res*. 2019;16(2):134–44. <https://ifatwa.usim.edu.my/index.php/ifatwa/article/view/258>
- [15] Hassan SA, Rashid RA. Towards improvement of the rights and duties of mutawalli and nazir in the management and administration of waqf assets. 2015. <https://www.researchgate.net/publication/303406706>
- [16] Sharip SM, Awang M, Ismail R. Management effectiveness in waqf institutions in Malaysia: A literature review. 2019. [https://www.academia.edu/download/68386040/Management\\_Effectiveness\\_in\\_Waqf\\_Institutions\\_in\\_Malaysia\\_A\\_Literature\\_Review1.pdf](https://www.academia.edu/download/68386040/Management_Effectiveness_in_Waqf_Institutions_in_Malaysia_A_Literature_Review1.pdf)
- [17] Mustaffa MF, Kamil AM, Khalin MR, Bulabita A. Pengurusan wakaf di Malaysia: Peluang & cabaran dalam melestarikan pembangunan masyarakat. 2022. <https://www.researchgate.net/publication/362453335>
- [18] Ab Rahman MF, Thaidi HAA. Peranan wakaf dalam mendepani pandemik Covid-19. *J Fatwa Manag Res*. 2020;22(1). <https://ifatwa.usim.edu.my/index.php/ifatwa/article/view/323>
- [19] Mustaffa N, Muda MZ. Pengurusan wakaf pendidikan di institusi pengajian tinggi Malaysia: Satu sorotan literatur. *Int J Manag Stud*. 2014. <https://e-journal.uum.edu.my/index.php/ijms/article/view/10412>
- [20] Nor NF, W.M.D.H. WM, Sina MAM. Filantropi Islam dalam wakaf korporat: Pendekatan elemen pengurusan strategik bagi pembangunan sosio-ekonomi di Malaysia. 2020. <https://www.researchgate.net/publication/361557741>
- [21] Romli S, Zain MNM, Muda MZ. Pendekatan semasa institusi pengurusan wakaf dalam membangunkan semula tanah wakaf di Malaysia. *J Law Governance*. 2019. <https://unimel.edu.my/journal/index.php/JLG/article/view/604>
- [22] Samsu AA. Islamic leadership and governance: Principles and contemporary applications. Kuala Lumpur: International Islamic University Malaysia Press; 2014.
- [23] Fahmi MA. The role of Al-Qawiy and Al-Amin in Islamic leadership: A conceptual analysis. *J Islamic Leadership Stud*. 2019;7(2):45–59.
- [24] Al-Huzaim A. The principle of leadership in Islam: Theories and applications. London: Islamic Leadership Academy; 2011.
- [25] Al-Sadi A. Taysir Al-Karim Ar-Rahman fee Tafsir Al-Quran. Riyadh: Maktabah Ar-Rushd; 2002.